



■ Jaap Boonstra

Een woud van kleuren

Kleurendenken in het ontwikkelen van mensen, teams en organisaties

Kleurenmodellen worden veel gebruikt om inzicht te geven in elkaars persoonlijkheid, teams te verbeteren en organisaties te veranderen. Er zijn inmiddels heel wat kleurenmodellen. Dit artikel geeft een overzicht van die modellen. We starten met de oorsprong van het kleurendenken. Hierna wordt het gebruik van kleuren beschreven bij persoonlijke ontwikkeling, teamontwikkeling en organisatieontwikkeling. Daarna gaan we in op de aantrekking en de gevaren van het werken met kleuren. We sluiten af met enkele conclusies over hoe je kunt spelen met kleuren in organisaties.

Oorsprong van het kleurendenken

Ruim drieduizend jaar voor Christus ontstond in China *Feng Shui* als filosofie om harmonie te creëren tussen de mens en zijn leef- en werkomgeving. Vanuit Feng Shui zijn er acht krachten met bijbehorende kleuren uitgewerkt die richting geven in ons leven. In de Griekse oudheid beschrijft Hippocrates vier temperamenten waaraan ook kleuren worden toegekend.

betekenis van de kleuren komt grotendeels overeen en staat aan de basis van de psychologie van kleuren. Deze kleurenleer is weergegeven als kleurencirkel in figuur 1.

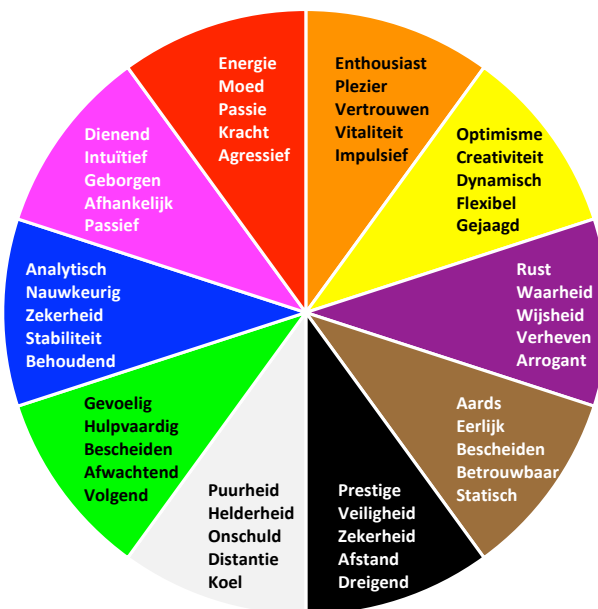
Kleurenmodellen voor individuen, teams en organisaties

Kleurenmodellen die inzicht geven in je persoonlijkheid zijn bijna allemaal gebaseerd op het gedachtegoed van Carl Jung dat dateert uit 1921. Jung maakte onderscheid in vier psychologische functies: denken, voelen, gewaarwording en intuïtie. Daarnaast onderscheidde hij twee basishoudingen: introversie en extraversie. Zo ontstaan acht persoonlijkheidstypen die zijn weergegeven in tabel 1.

Op organisatieniveau helpt het kleurendenken om meervoudig te kijken naar organisaties

In de Westerse wereld presenteerden Goethe en Schiller eind achttiende eeuw een diagram met vier temperamenten en twaalf kleuren die samenvallen met karaktertrekken. De

Het toepassen van het kleurendenken voor teams en organisaties ontstond in de jaren tachtig van de vorige eeuw. Bij het werken in teams was Edward de Bono een van de



Figuur 1. Universele kleurencirkel>

Tabel 1. De persoonlijkheidstypen van Carl Jung

	Denken Vanuit het verstand	Voelen Vanuit het gevoel	Gewaarwording Zintuigelijke prikkels	Intuïtief Gevoelens van binnenuit
Introvert Reagerend vanuit innerlijke gedachten en gevoelens	Observer Bedachtzaam vanuit intellectuele afwegingen	Eenling Werken in stilte en willen liefst onopgemerkt blijven	Artiest Gericht op zintuigelijke ervaringen vanuit kunst en cultuur	Dromer Gevoelig voor situaties en wat anderen denken en voelen
Extravert Initiërend vanuit externe realiteit en wat daar gebeurt	Analyticus Handelend op basis van rede en objectieve gegevens	Communicator Gericht op sociale relaties en het begrijpen van anderen	Levensgenieter Gericht op plezier vanuit objecten, belevenissen en ervaringen	Avonturier Actief in meerdere situaties en vasthoudend om doelen te bereiken

eersten die in de jaren tachtig van de vorige eeuw het denken in kleuren introduceerde om het functioneren van teams te verbeteren. In de veranderkunde is het kleurendenken in de jaren tachtig geïntroduceerd door Léon De Caluwé en Hans Vermaak om mensen te helpen bij het kiezen van veranderstrategieën voor organisatieontwikkeling.

Kleuren voor persoonlijke ontwikkeling

Er zijn talloze tests voor het vaststellen van persoonlijkheidstypen. Deze tests geven inzicht in de gedragskenmerken van een persoon. De testen worden gebruikt in trainingen en in teams om de relaties tussen teamleden te bespreken.

Myers Briggs persoonlijkheidstypes

De *Myers Briggs Type Inventory* is gebaseerd op de persoonlijkheidstypen van Carl Jung en in de jaren dertig van de vorige eeuw ontwikkeld door Katharine Briggs and haar dochter Isabel Briggs-Myers. In de Tweede Wereldoorlog is een eerste testinstrument ontwikkeld. Aan de vier psychologische functies van Jung werden er twee toegevoegd: sturen en informeren. Het onderliggende model kent daardoor zestien persoonlijkheidstypen die worden aangeduid met een lettercombinatie en kleuren. De methode is gebaseerd op zelfevaluatie en richt zich eerst op individuen

en later ook op teams. Vanuit de wetenschap is er kritiek op de onderbouwing van de zestien persoonlijkheidstypen. Samen met de verwarrende vier lettercombinaties en onduidelijke kleuren zijn dit redenen dat deze methode wordt verdrongen door andere kleurenmodellen.

Life Orientations

Life Orientations is als gedragsmodel ontwikkeld door Stuart Atkins en Allan Katcher in de jaren zestig van de vorige eeuw. Zij baseerden zich op het werk van Erich Fromm en Carl Rogers, die zich op hun beurt hebben laten inspireren door Carl Jung. Het is dan ook niet verbazingwekkend dat het model aansluit aan bij de vier psychologische functies van Jung. De methode werkt met vier levenskrachten die zijn vertaald naar levensoriëntaties. De methode wordt gebruikt voor persoonstyperingen en werkt met een vragenlijst. In Nederland is deze methode minder populair dan in andere landen. Deze methode lijkt veel op *DISC*, waarbij de letters staan voor Dominantie, Invloed, Stabiliteit en Conformiteit. Beide modellen kennen geen wetenschappelijke onderbouwing en zijn nauwelijks gevalideerd.

Insights Discovery

Ook *Insights Discovery* grijpt terug op de vier psychologische functies van Carl

Jung en kent daar kleuren aan toe. De vragenlijst is in de jaren negentig van de vorige eeuw ontwikkeld door vader en zoon Andi en Andy Lothian die daar vervolgens een wereldwijde business mee hebben gemaakt. Het uiteindelijke model kent een kern van vier kleuren en een duiding van persoonlijkheidstyperingen in acht kleuren. Bij een *insights training* worden de kleuren van individuen visueel gemaakt door een groot kleurenwiel op de grond, waarbij teamleden worden uitgenodigd op hun kleurvlak in het wiel te staan. Dan wordt zichtbaar welke tegenpolen er zijn in het team en wie op elkaar lijken. Wetenschappelijke steun voor Insights Discovery ontbreekt, niettemin wordt de methode veel gebruikt in meerdere landen.

Spiral Dynamics en Management Drives

Het idee voor *Spiral Dynamics* is in de jaren zeventig ontwikkeld door Clare Graves (1970). Het is een gelaagd model dat bewustzijnsontwikkeling beschrijft aan de hand van waardesystemen. *Spiral Dynamics* staat aan de basis van *Management Drives* dat in de jaren negentig is ontwikkeld door Don Beck en Chris Cowan (1996). De methode werkt met vragenlijsten en gebruikt acht kleuren die uitdrukken wat de drijfveren zijn die ons gedrag beïnvloeden. De acht persoonlijkheidstypes zijn uiteindelijk vertaald naar tweeënzeventig types, maar dat zijn er zo veel dat die zelden worden gebruikt. De wetenschappelijke onderbouwing van *Management Drives* is gering.

Tabel 2. Kleuren in persoonlijkheidsontwikkeling

	Life oriëntations	Insights discovery	Management drives
Rood	Overheersend Risico nemend rivaliserend Volhardend	Beslisser Resultaatgericht Besluitvaardig Assertief	Macht en energie Explosief Overheersend Wet van de sterkste
Oranje		Motivator Gedreven Enthousiast Positief	Succes Gedreven pragmatisch Resultaatgericht
Geel	Innovatief Flexibel Sociaal vaardig Inspirerend	Inspirator Mensgericht Creatief Overtuigend	Synergie Flexibel Dynamisch Verandergericht
Licht groen Beige		Bemiddelaar Flexibel Hulpvaardig Communicatief	Overleving Groepsgericht Beschermend Instinctief
Groen	Sociaal gericht Hulpvaardig Coöperatief Vertrouwend	Supporter Teamgericht Luisterend Loyaal	Gemeenschap Saamhorigheid Ondersteunend Liefdevol
Blauw/groen Turquoise		Coördinator Planmatig Organiserend Bewakend	Organisch Consensus Balans Ontwikkeling
Blauw	Analytisch Methodisch Praktisch Standvastig	Observer Analytisch Productiekennis Normerend	Orde Analytisch Normatief Regels
Paars		Hervormer Vastberaden Gedisciplineerd Methodisch	Geborgenheid Veiligheid Rituelen Mysterie

In tabel 2 zijn de drie meest populaire persoonlijkheidstests weergegeven die met kleur werken. Uit dit overzicht blijkt deels overeenstemming in de duiding van kleuren. Rood komt overeen met macht en competitie. Blauw en turquoise refereren aan analytisch en planmatig acteren. Oranje en geel komen overeen met enthousiasme en gedrevenheid. Groen duidt op flexibiliteit en samenwerking. Bij paars lopen de duidingen uiteen, dus kijk uit met paarse typering, want dat kan tot misverstanden leiden.

Kleuren in teamontwikkeling

Ook in teamontwikkeling zijn kleuren populair. De twee meest bekende instrumenten zijn de zes denkhoeden van Edward De Bono en de negen teamrollen van Meredith Belbin.

Zes denkhoeden

De Bono (1985) onderscheidt zes

denkhoeden die teams kunnen helpen bij het oplossen van problemen. Vaak zie je dat teams problemen op eenzelfde manier bekijken en oplossen. Door de denkhoeden te gebruiken, worden mensen in teams gestimuleerd om een probleem ook eens van een andere kant te bekijken, meerdere oplossingen te bedenken en af te wegen. De Bono is een van de eersten die kleuren expliciet koppelt aan stijlen van mensen die in teams werken. De methode wordt veel gebruikt in groepen die moeten innoveren en beslissen. Het idee is dat je tot beter functioneren komt als mensen in het team verschillen rollen vervullen. Om variatie in stijlen te stimuleren, wordt mensen gevraagd om tijdens teamwerk een specifieke denkhoed op te zetten. Teamleden wordt ook gevraagd om eens van stijlen te wisselen, als alle stijlen maar worden vervuld om ruimte te geven aan meervoudig denken. De methode heeft zich in de praktijk bewezen.

Tabel 3. Kleuren in teamontwikkeling

	De Bono	Belbin	Margerison-McCann
Wit	Objectief acteren Feiten presenteren Cijfers onderbouwen informatie geven		Verbinder Linker: Degene die alles met elkaar verbindt en bijeenhoudt
Zwart	Kritisch acteren Analytisch handelen Obstakels benoemen Zwartkijken		
Rood	Spontaan acteren Gevoelens uiten Ingevingen delen Intuïtie laten spreken		Organisatoren Organizer: focus op resultaat Producer: werkt systematisch
Blauw	Rationeel acteren Overzicht houden Controle uitoefenen Afstandelijk zijn	Actiegericht Vormer: wil tot presteren Bedrijfsman: organisator Zorgdrager: bewaakt kwaliteit	Beheerders Maintainer: stelt normen vast Controller: zorgt dat het werk af komt
Oranje/Geel	Constructief acteren Kansen zien Voordelen benoemen Optimisme delen	Ideegericht Plant: creatieve denker Specialist: deskundige kennis Monitor: analyticus	Verkenners Explorer: onderzoekt mogelijkheden Assessor: analyseert mogelijkheden
Groen	Creatief acteren Alternatieven bieden Beweging genereren Verandering omarmen	Mensgericht Voorzitter: coördinator Groepswerker: behulpzaam Brononderzoeker: netwerker	Verkenners Creator: komt met nieuwe ideeën Reporter: geeft en deelt informatie

Teamrollen

Een veelgebruikte teammethode is van Meredith Belbin (1981). Het idee is dat een team beter functioneert als er een gezonde balans is tussen teamrollen. Belbin onderkent negen teamrollen die samen drie functies vervullen: het ontwikkelen van ideeën, het bijhouden van het team en focus houden op het teamresultaat. Aan de drie functies zijn later kleuren toegevoegd. De teamrollen van Belbin worden ondersteund door wetenschappelijk onderzoek.

Op het idee van Belbin werd in de jaren negentig voortgeborduurd door Charles Margerison en Dick McCann (1995) met hun rollen voor succesvol teamwerk. Zij onderscheiden vier functies in een team en negen teamrollen. De vier functies zijn verkenner, organisatoren, adviseurs en beheerders. Ze hebben een negende rol en functie toegedicht aan de verbinder, die alles bij elkaar houdt. De kleuren en teamrollen lopen bij Margerison en McCann nogal door elkaar. De wetenschappelijke onderbouwing is zwakker dan voor de teamrollen van Belbin.

Bij de persoonlijkheidstests is het al oppassen welke eigenschappen je aan een kleur en daarmee aan een persoon toekent. Maar bij de teamrollen lopen kleuren, rollen en gedragskenmerken nog sterker uiteen. Bovendien komen de kleuren voor teamrollen niet overeen met de kleuren voor persoonlijkheidstypen. De modellen kunnen behulpzaam zijn voor een gesprek over kleuren, zolang je bij één methode blijft. Oppassen dus, als je over kleuren praat die naar verschillende modellen wijzen.

Kleuren voor organisatieontwikkeling

Kleuren worden ook gebruikt bij het duiden van organisatiedynamiek en het afwegen van veranderstrategieën.

Organisatiedynamiek

In zijn boek *Veranderen als Samenspel* gebruikt Jaap Boonstra (2020) kleuren om de dynamiek in organisaties te typeren. Daarbij grijpt hij terug op de beelden van organisatie van Gareth Morgan (1997) en de cultuurtyperingen van Harrison (1972) en Handy (1976), die verschillende organisatieculturen koppelen aan de namen van Griekse goden. Boonstra onderscheidt zes kleuren om de dynamiek in organisaties te duiden; van dieprood voor macht en dominantie tot wit voor zelfsturing en transformatie. De Caluwé en Vermaak geven geen overzicht van organisatietypen, maar beschrijven wel een kijkwijzer om organisaties te diagnosticeren met gebruik van een kleurcode. De kleurenvisies op organiseren zijn opgenomen in tabel 4.

Veranderkleuren

In de jaren tachtig van de vorige eeuw kwamen De Caluwé en Vermaak (2006) met een typering van veranderstrategieën aan de hand van kleuren. In eerste instantie onderscheidten ze vijf kleuren. Later kwamen daar nog twee nevenkleuren bij, waarbij de staaldrukverandering verwijst naar een machts-dwangstrategie waarin angst reageert en de sterkste wint. Deze verandering komt overeen met de machtsstrategie van Boonstra. Boonstra (2020) gaat uit van zes veranderstrategieën met overeenkomstige kleuren. De Caluwé en Vermaak beschrijven veranderstrategieën als denkmodellen, terwijl Boonstra meer concrete activiteiten beschrijft. De kleuren hebben grotendeels een gelijke duiding. De kleurenvisies op veranderen zijn weergegeven in tabel 5.

Het kleurendenken is langzamerhand gemeengoed geworden. Er zijn vragenlijsten beschikbaar om je eigen verandervoorkeuren te achterhalen. Het is ook mogelijk om in een veranderproces de gebruikte

Tabel 4. Kleuren in organisatiekunde

	De Caluwé en Vermaak	Boonstra
Dieprood	Geen duiding	Organisatie als overheersing Machtsuitoefening, autocratie, prestige, fragmentatie, competitie, angst en chaos Machtscultuur (Zeus)
Blauw	Organogram en structuren Organisatieconfiguraties	Organisatie als machine Standaardisatie, controle, efficiëntie, standaardisatie, beheersing zekerheid Rollencultuur (Apollo)
Geel	Besturingsmodellen en machtsverdeling Bloedgroepen en spanningsvelden	Organisatie als belangenstrijd en conflict Machtsspelletjes, conflict, differentiatie, deelbelangen, onderhandeling Conflictcultuur (Ares)
Rood	Gedeelde visie en strategie Organisatiecultuur en imago	Organisaties als organisme en cultuur Motivatie, betrokkenheid, eenheid, integratie, gedeelde visie, consistentie Taakcultuur (Athene)
Groen	Aanwezige kennis en ervaring Lerende organisatie	Organisatie als hersenen Aanpassen, samenwerking, interactie, teamontwikkeling, leren, reflecteren Persoonscultuur (Dionysos)
Wit	Wortels en genen van de organisatie Losgekoppelde systemen	Organisatie als flux en transformatie Dynamiek, onvoorspelbaarheid, onzekerheid, schoonheid, dialoog, innovatie Transformatiecultuur (Aphrodite)

veranderstrategie te contrasteren met een gewenste veranderstrategie. Dit contrast kan leiden tot een gesprek over de dynamiek van veranderen en hoe een veranderstrategie kan bijdragen aan het succes van de verandering. De vragenlijst over veranderkleuren en de theorie erachter zijn goed gevalideerd.

Waarom kleurendenken aantrekkelijk is

Voor individuele ontwikkeling en samenwerking zijn er talloze tests die met kleuren een persoonlijkheid typeren. Het werken met kleuren op persoonsniveau is aantrekkelijk omdat veel mensen zichzelf en hun collega's in de kleuren herkennen en zich bevestigd weten in hun eigen zelfbeeld en opvattingen over collega's. De individuele kleurentests brengen een persoonlijkheid terug tot één of enkele kleuren. Door personen een kleur te geven, is het eenvoudiger een gesprek te voeren over mensen in een team.

Op teamniveau helpen kleuren in het denk- en besluitvormingsproces omdat meerdere perspectieven worden toegelaten. Door te praten over de kleuren van

Op organisatieniveau helpt het kleurendenken om meervoudig te kijken naar organisaties

teamleden is het makkelijker om teamtaken te verdelen en afspraken te maken over ieders bijdrage aan het teamresultaat. Het bespreken van teamrollen kan bijdragen aan betere communicatie en besluitvorming. Spanningen tussen teamleden worden eerder herkend en zijn makkelijker bespreekbaar omdat je niet hoeft te praten over individuele eigenschappen.

Tabel 5. Kleuren in veranderkunde

	De Caluwé en Vermaak	Boonstra
Dieprood	Macht en dwang Machtspocess Concreet resultaat Oplossingen dicteren en afdwingen Gebruik van beloning en bestraffing	Macht en dwang Sturing door top op basis van machtspositie Doelgericht met inzet controllers Lineair planmatig veranderproces Doordrukken met eenzijdig dictaat
Blauw	Rationeel en gepland Rationeel proces Beste oplossing Eerst denken dan implementeren Projectmatig werken	Rationeel en planmatig Initiatief bij top op basis van kennispositie Oplossingsgericht met inzet adviseurs Lineair planmatig veranderproces Doorzetten op basis van overreding
Geel	Onderhandeling Machtsspel met wisselende coalities Haalbare oplossing Zoeken naar win-win situatie Uitwisselen van belangen	Onderhandelen en ruilen Meerdere actoren met eigen belangen Resultaatgericht met wisselende coalities Iteratief onderhandelingsproces Uitwisselen om compromis te bereiken
Rood	Motivatie en aandacht Sociale bijeenkomsten Motiverende oplossing Inspiratie delen en goede sfeer creëren Gezonde relaties	Motivatie en participatie Samenspel managers en medewerkers Probleemoplossing vanuit gedeelde visie Zoekproces met inbreng medewerkers Wederzijdse communicatie en begeleiding
Groen	Leren en ontwikkelen Gaming en coaching Gedragen oplossing Leersituaties creëren Procesbegeleiding en communicatie	Leren en ontwikkelen Leerproces met inbreng van betrokkenen Transformatie gericht op de toekomst Circulair leerproces met vallen en opstaan Actiegericht leren en communiceren
Wit	Dialogo en zelforganisatie Open space meetings Wijzigen van patronen en betekenissen Spontane initiatieven Zelforganisatie en dialoog	Dialogo en zelfsturing Doorgaand transformatieproces Co-creëren van gewenste toekomst Gezamenlijk optrekken met gedeelde ambitie Dialogo en samenspel

Op organisatieniveau helpt het kleurendenken om meervoudig te kijken naar organisaties. De diagnose van organisaties is daardoor breder en het wordt makkelijker om meerdere problemdiagnoses toe te laten. De kleuren voor verandering stimuleren het besef dat een verandering op meerdere manieren kan worden vormgegeven. Het kleurendenken helpt bij het relativeren van je eigen verandervoorkeur en bij het afwegen en combineren van veranderstrategieën.

Waarom kleurendenken gevaarlijk is

Het gebruik van kleuren is verleidelijk, maar ook gevaarlijk. Op individueel niveau dragen de kleuren bij aan het labelen

van mensen met een kleur. Dit kan leiden tot stereotyperingen en daarmee tot inperking of zelfs uitsluiting van mensen met een afwijkend kleurlabel. Het blijkt dat kleurentests genderverschillen uitvergrooten, waarbij mannen analytisch en daadkrachtig zijn en vrouwen voor een goede sfeer moeten zorgen. Een ander bezwaar is dat iemands persoonlijkheid maar voor een deel het gedrag bepaalt. De invloed van de omgeving en de mensen waarmee iemand werkt, hebben ook invloed op de effectiviteit van gedrag. De wetenschappelijke basis van de meeste kleurentests is uitermate dun. Het gevaar van kleuren op teamniveau is dat een serieus gesprek wordt platgeslagen.

Een kleur zegt minder dan een omschrijving van specifiek gedrag. Gedragsverandering wordt lastig als de ontvanger van feedback zich beroept op de eigen kleur en dat als verontschuldiging gebruikt. Met het kleuren van mensen hoeft de gever van feedback niet langer precies te zijn in het benoemen van gedrag en welk effect dat heeft op de onderlinge verhouding. Bovendien ligt verwarring op de loer doordat de kleurenmodellen net een andere betekenis geven aan een kleur.

Het gebruik van kleuren bij veranderen kan leiden tot oppervlakkige beslissingen, bijvoorbeeld als het idee ontstaat dat je blauwe organisaties maar het beste blauw kunt veranderen en de verandering dan ook maar het beste kan overlaten aan blauwe personen. In plaats van de beoogde meervoudigheid ontstaat er dan een versimpelde kijk op de werkelijkheid. De kleuren zijn geen objectief hulpmiddel, maar subjectief gekleurd. Sommige mensen kijken door een specifieke kleurenbril, zien dan vaak bevestiging van wat ze zien en kiezen voor een veranderkleur die volgens hen bij de situatie past, terwijl die meer bij henzelf past. Door het denken in een enkele kleur ontstaat een illusie van maakbaarheid van veranderingen die werkelijkheid onrecht doet.

Verantwoord spelen met kleuren in organisaties

Het gebruik van kleuren bij het ontwikkelen van individuen, teams en organisaties kan helpen om gesprekken te voeren over verschillen tussen mensen, binnen teams en tijdens het veranderen van organisaties. Om verantwoord te spelen met kleur is het relevant dat de betekenis van de kleuren voor iedereen helder is en tijd wordt genomen om de betekenis van de kleuren te doorgronden en te bespreken. Daarbij hoort het besef dat iemand geen kleur is, maar een individu met

Kleuren kunnen helpen om elkaar beter te begrijpen, maar het kan nooit een vervanging zijn van een diepgaand gesprek

meerdere kwaliteiten en bijdragen. Kleuren kunnen helpen om elkaar beter te begrijpen, maar het kan nooit een vervanging zijn van een diepgaand gesprek. Bij het veranderen van organisaties gaat het erom kleuren en veranderstrategieën in context te plaatsen en de valkuil te vermijden dat veranderingen eenkleurig en maakbaar zijn. ■

Referenties

- Beck, D. E., & Cowan, C.C. (1996). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Belbin, M.R. (1981). *Management teams: Over succes- en faalfactoren voor teams*. Den Haag: Academic Services.
- Boonstra, J. J. (2020). *Veranderen als samenspel. Een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties*. Amsterdam: Boom Management Impact.
- De Bono, E. (1985). *Six Thinking Hats. An essential approach to business management*. Londen: Little Brown.
- De Caluwé, C. I. A., & Vermaak H. (2006). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. 2e druk. Deventer: Kluwer.
- Graves, C. W. (1970). Levels of Existence: An Open System Theory of Values. *Journal of Humanistic Psychology*, 10(2), 131-155.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organisation's character. *Harvard Business Review*, 50(3), 119-128.

- Handy, C. (1976). *Understanding Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Jung, C. G. (2003). *Psychologische typen* (11e druk). Rotterdam: Lemniscaat.
- Margerison, C. J. & McCann D. (1995). *Team Management: Practical New Approaches*. Oxford: Management Books.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization* (2e druk). Newbury Park: Sage Publications.



Jaap Boonstra is hoogleraar organisatiedynamiek aan ESADE Business School in Spanje en hoogleraar organisatieverandering aan de Vienna University of Economics and Business in Oostenrijk. Hij is kerndocent bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur in Den Haag. Als zelfstandig adviseur begeleidt hij organisaties in veranderprocessen.